

Интервью с Alumni SBS Consulting

Предприниматель

Денис Жеребцов

Директор по персоналу

SBS Consulting

Анастасия Усанова

Август,
2019



Денис, расскажите, пожалуйста, почему, выбирая профессию, Вы остановились на консалтинге?

Д.Ж.: Как это обычно и бывает, в выборе значительную роль сыграла случайность. В SBS Consulting я пришел во время учебы в НИУ ВШЭ. Учеба подходила к концу, и закономерно встал вопрос: куда идти работать? Вообще говоря, я мечтал быть трейдером, но, поработав в этой сфере, понял, что это - не мое. У меня был одногруппник, который ранее работал в SBS с партнером Владимиром Сметаниным; он мне рассказал про консалтинг, о проектной работе и связанных с нею возможностях. И я решил, что именно это поможет мне развиваться и накапливать опыт - разные задачи, масштабные проекты, квалифицированный персонал. Я пришел на собеседование, прошел все четыре этапа интервью, и меня взяли на позицию аналитика. Мой первый проект был связан с машиностроением; я участвовал в нем около месяца, а потом начался длительный этап работы в строительной отрасли. Все компании заказчика были в разных городах - Новосибирске, Самаре, Абакане, на Алтае, и началась моя увлекательная проектная жизнь... Нужно было много летать. Я понимал, что не смогу совмещать и командировки, и очную учебу, перевелся на вечернее обучение Финансовой академии по корпоративному управлению. Так я учился в магистратуре и работал на проекте для строительной компании, который продолжался почти три года.

С какими трудностями пришлось столкнуться на том проекте?

Что он Вам дал в обретении профессионализма?

Д.Ж.: Первый проект для строительной компании был связан с внедрением системы мотивации, составлением должностных инструкций, с изменением организационной структуры, с кадровыми перестановками. Тогда еще «зеленый» студент, я мало что знал; моим руководителем в проекте был Павел Харитонов, и он активно, в онлайн-режиме, мне и коллегам рассказывал, как и что делать, как находить правильные решения и объяснять их заказчику. Так я узнал, что такое оргструктура, система мотивации, распределение обязанностей, должностные инструкции и все-все-все, что касается персонала. Когда этот проект подошел к завершению, начался проект по бюджетированию - как построить систему планирования на предприятии, как работать с натуральными, денежными показателями, как дальше двигаться, составить план-факт, как потом планировать все дальнейшие бюджеты. На этом проекте я стал понимать, что такое экономика компании, cash flow, что такое прибыль, EBITDA, EBIT - одним словом, получил колоссальный опыт.

Какие личные качества помогли быстро во все вникать и разбираться?

Д.Ж.: Есть единственное такое качество - трудолюбие, когда способен работать по 16-18 часов в сутки. Ведь даже доказано: чтобы человек стал экспертом в той или иной области, он должен отработать десять тысяч часов. В каких-то сферах деятельности, чтобы отработать десять тысяч часов может понадобиться пять-семь лет, но в консалтинге это возможно за два-три года. Ты полностью погружаешься в бизнес клиента, особенно в тех случаях, когда тебя «высаживают» к клиенту, и ты общаешься с профессионалами высокого уровня. В какой еще компании с выручкой в несколько миллиардов студент (а я был тогда еще студентом) может прийти к директору по персоналу и сказать: «Все, что вы делаете, вы делаете неправильно, это не работает, я вам расскажу, как надо»? В любой отрасли тебя для начала взяли бы стажером, поставили

на стартовую позицию. Но в консалтинге ты можешь с самой начальной позиции довольно-таки быстро наработать нужные компетенции.

Что Вы считаете самым большим своим достижением в SBS Consulting? Что оказалось для Вас наиболее важным за три с небольшим года работы в компании?

Д.Ж.: Самое главное достижение - успех проекта для строительной компании, на котором я получил невероятный опыт по операционному управлению. У нас была история, когда руководитель проекта от этой компании перестал справляться с определенными строительными объектами (он отвечал за строительство трех аэропортов). Они были тогда на особом счету, потому что приближался чемпионат мира по футболу 2018, нужно было все сдать вовремя. Владельцы компании постоянно напоминали этому руководителю, что он не в сроке, не в графике. А не выполнить такой контракт - это потеря репутации, в дальнейшем вряд ли сможешь выигрывать сколько-нибудь значимый тендер. И тогда нашу команду попросили временно выполнять функцию руководителя этого строительного проекта! За полтора года мы полностью наверстали график выполнения строительных работ, прошли проверки Ростехнадзора, Счетной палаты, Росавиации и других надзорных органов, сделали все качественно и в срок.

Какие были основные задачи на проекте?

Д.Ж.: Стояла задача собрать команду, найти подходящих людей, всех замотивировать и т. д. Нужно было наладить деловые контакты с «Росавиацией», с «Администрацией гражданских аэропортов», отчитываться по ходу строительства, взаимодействовать со всеми подрядчиками, поставщиками материалов, со всеми надзорными органами, аэропортовыми службами, со всеми-всеми-всеми!

Что давало силы и воодушевляло при такой загрузке и многозадачности?

Д.Ж.: То, что все получается! А у нас получалось. Ты мог прийти к заказчику и сказать: «Смотрите, аварийно-спасательную станцию подключили к контрольно-диспетчерскому пункту». - «Молодцы». Процесс идет. Это захватывающе интересно. Авиация - это безумная романтика. У меня была, например, история, когда мы делали светосигнальное оборудование, нужно было установить глиссадные огни, а потом их облетать. Доставляют запасной борт, и на пассажирском самолете ты их облетаешь. Ну разве не интересно, как самолет перемещается по рулежным дорожкам, как борт общается с наземными службами, как диспетчера ведут десятки самолетов в небе? Ты полностью погружаешься в отрасль. Я все знал - как работает аэропорт, как воздушное судно коммуницирует и передвигается после посадки, как подсамолетные бункерные системы установить. Еще, я помню, тогда только-только стали эксплуатировать Airbus A380, самый большой в мире пассажирский самолет, и во всех ведомствах обсуждали возможность посадки такого самолета на существующие полосы и необходимость корректировки проектно-сметной документации.

Денис, какие особенности SBS Consulting считаете сильными сторонами в компании?

Д.Ж.: Как профессионал, ты работаешь здесь с ощущением полной свободы действий. Но и строгой ответственности за эти действия! Когда ты приходишь работать в SBS, тебе сразу говорят: «Давай. Вот тебе карт-бланш, мы в тебя верим, действуй, проявляй себя». Понятное дело, что тебя контролируют, поддерживают, смотрят, корректируют. Когда же ты приходишь на другую работу, очень часто чувствуешь себя зажатым в тиски. Или получаешь не интересную, какую-то рутинную, бестолковую задачу. В SBS Consulting можно очень быстро пройти карьерную лестницу, вырасти до старшего аналитика, консультанта, старшего консультанта, а на позиции консультанта у тебя появляется такая опция, что всю рутину (аналитику, рисование слайдов) ты уже можешь делегировать своим менее опытным сотрудникам. Теперь у тебя основная задача - это поразмышлять, придумать решение и все - идешь и реализуешь.

Можно ли сказать, что Вы обладаете широкой зоной ответственности?

Д.Ж.: С одной стороны, широкая зона ответственности, с другой - просто свобода действий, тебе не указывают, что только от сих до сих. Большое поле возможностей, просто берешь и делаешь.

Что Вы считаете особенным в работе нашей компании, в том, как выстраивались здесь взаимоотношения?

Д.Ж.: Со всеми коллегами, с кем я был в команде на этом проекте, в том числе и с руководителем проекта Павлом Харитоновым, мы стали надежными друзьями, до сих пор общаемся, как минимум раз в месяц созваниваемся, обсуждаем, как у кого дела и даже запускаем совместные проекты.

То есть можно сказать, что в SBS Consulting обретаешь друзей?

Д.Ж.: Да, точно, так и есть!

Давайте еще раз сформулируем: что необходимо, чтобы стать успешным в сфере консалтинга?

Д.Ж.: Нужно просто много работать, развиваться в теме клиента, набираться опыта. Вот, например, Стив Джобс, Тим Кук, другие успешные люди - они столько пахали в свое время для своего успеха. Больше вообще ничего не нужно, тебя развивают труд и упорство.

Труд, упорство и желание - это основные составляющие успеха?

Д.Ж.: Да. Просто работай по 16 часов в сутки - и очень быстро добежишь до десяти тысяч часов, о чем мы уже говорили. Просто работай по 16 часов - и успех будет. Я уверен.

Как Вы приняли решение уйти в другой проект, вне SBS Consulting?

Д.Ж.: Один из последних моих проектов в SBS был связан с логистикой. Для большого ритейл-игрока строили склад, как говорится - с нуля. По мере того как этот проект завершался, у одного из партнеров компании-заказчика расширялся его текущий бизнес, причем именно в этой сфере. Мне предложили место директора по логистике. Я должен был отвечать за операционную деятельность, за управление персоналом. В круг моих обязанностей входил также финансовый сектор, а с финансами я всегда дружил. Так появилась интересная возможность, о какой мечтают, пожалуй, все консультанты - они приходят в проект, очень быстро набираются опыта и уходят возглавлять какие-то большие корпорации, большие компании. В моем случае так и произошло - я из консалтинга сразу перешел на позицию топ-менеджера.

Чем занимаетесь сейчас?

Д.Ж.: Сейчас решаю одновременно несколько разных задач. Одна из них, самая масштабная, связана с поставкой в Россию аксессуаров для кухни, сковород и разной посуды. Я познакомился с очень успешными предпринимателями, которые этим занимаются, и мы нашли точки соприкосновения в том, чем я могу им помочь - выстроить бизнес-процессы, привлечь финансирование, чтобы увеличить оборот для более успешного маржинального бизнеса. Многие задачи решаются с привлечением заемного финансирования, и я обеспечиваю пополнение оборотного капитала. Просто дать деньги в долг - это не интересно, не конкурентно. Гораздо эффективнее, когда ты инвестируешь и начинаешь участвовать в жизни компании, то есть берешь на себя (хотя бы отчасти)

какую-то функцию - как правило, финансовую. Есть, например, проект в сфере «машины и автосервисы»: оборудована покрасочная камера в Подмосковье, мы скупаем машины оптом (автопарки), и продаем либо в розницу, либо как готовый арендный поток. Я являюсь инвестором в нескольких проектах из разных секторов экономики - поставка медицинских расходников, студии EMS тренировок, импорт товаров из Китая в Россию. Кроме того, я нередко выступаю роли внешнего консультанта, помогающего компаниям повысить их эффективность.

Как при таком активном участии в разных видах бизнеса удается поддерживать баланс между работой и личной жизнью?

Д.Ж.: Отдыхаю - уезжаю куда-нибудь за рубеж на четыре-пять дней. Характер моей работы таков, что я не обязан находиться в офисе с 9 до 18, писать заявление на отпуск, соблюдать график отпусков. Если я понимаю, что отлично справились с тем или иным проектом, у меня появляются для отдыха четыре-пять дней. Возвращаешься в отличной рабочей форме, и что самое в этом ценное - у тебя появляется какой-то новый угол зрения на решаемые задачи. Скажем, в последнем моем путешествии я все равно работал каждый день, ноутбук всегда был при мне, но, находясь в Европе, я понимал, что очень стеснен во времени, что нужно многое посмотреть в новой для тебя стране, поэтому работе можно уделить, положим, только два часа, но эти два часа ты работаешь крайне эффективно и очень быстро. И когда возвращаешься из отпуска, продолжаешь оставленную на время работу, но уже с новыми силами, идеями.

Четырежды в неделю я хожу на спортивные занятия, обычно либо в обед, либо утром. Вечерами стараюсь организовать какие-то интересные и полезные встречи, потому что нужно дальше двигаться - находить проекты, финансирование, о чем-то передоговориться. Это такое «серийное предпринимательство», наверное. Сейчас в зоне моей ответственности находятся 16 проектов, которые идут параллельно, я не участвую операционно, моя задача - корректировать (если нужно) ход их реализации или оказать какую-то иную помощь.

Какие планы на ближайшее будущее?

Д.Ж.: Есть несколько планов. После того, как я закончил институт и потом, фактически, продолжил свое образование в консалтинге, я еще год-два поработал в отрасли. Так вот, теперь появились желание и потребность в дальнейшем обучении. Поэтому я стараюсь сейчас читать больше мотивирующей литературы, литературы по отраслям, по истории создания крупных компаний, что-то черпать из прочитанного. Оказывается, многие изложенные в литературе идеи пригодны для того, чтобы немедленно реализовать их в своем бизнесе.

Какие, например, это книги?

Д.Ж.: Скажем, «Принципы» Рэя Далио. Это последняя книжка, которую я прочитал, очень крутая, всем ее рекомендую. Автор рассказывает, как им был создан большой фонд в Штатах. Первая половина книги посвящена истории его создания, участию семьи в этом деле. Вторая - принципам управления, принципам ведения бизнеса. Очень полезная, стоящая книга. Ну и множество книг по мотивации... Какие планы возникают по прочтении этих книг?.. Хочется, в конечном итоге, работать в растущем холдинге, состоящем из разных компаний, диверсифицированных по отраслям, по персоналу, по партнерам. Такой холдинг должен представлять собой большую структуру, как у крупных бизнесменов из списка Forbes, предусматривающую наличие family - офисов, которые управляют активами. Вот к этому хочу прийти через какое-то время. Сейчас у меня есть доли в различных бизнесах, нужно выстроить систему управления всеми этими компаниями. Я же не могу в одиночку полноценно управлять всеми шестнадцатью бизнесами, это нереально. Поэтому нужен холдинг.

В чем Вы находите вдохновение?

Д.Ж.: Даже не знаю, что меня вдохновляет... Просто есть сильное желание все это делать. Вдохновляет то, что у тебя получается. Построил ты какой-то завод, открыл какое-то новое направление, оно получилось, все заработало - драйв! Это так здорово - понимать, что у тебя есть работающая модель. Меня вдохновляет желание реализовать все задуманное. Всегда мало, всегда хочется чего-то больше, больше, больше... Когда ты растешь на проектах, растешь по доходу, по капиталу, у тебя появляется другое окружение, совершенно другие люди появляются, ты начинаешь взаимодействовать с ними на совершенно других уровнях, там ты решаешь совершенно другие проблемы, это очень интересно. Развитие вдохновляет!

Что можно сказать одной фразой: команда SBS - это... ?

Д.Ж.: SBS - это школа жизни. Это компания, в которой растешь и обретаешь опыт. Есть даже феномен такой, он, по-моему, в «Бизнес-молодости» появился - банка с огурцами. Когда ты приходишь, ты свежий огурец. Тебя погружают в среду, где только соленые огурцы. Здесь есть единственный вариант - хочешь ты этого или не хочешь, но ты станешь соленым огурцом, потому что в этой среде тебя окружают люди, которые умнее, компетентнее тебя, особенно если ты приходишь на стартовые позиции. Так или иначе ты тянешься вверх, развиваешься, чего-то достигаешь. Кроме того, в компании есть система up or out, которая не дает сидеть на одном месте и стимулирует двигаться вперед. SBS - это школа жизни, которая учит везде, всему, во всех отраслях. Консультант, который прошел школу консалтинга, приходит дальше на собеседование. «Что делал?» - «Все делал». - «А в какой отрасли?» - «Во всех отраслях».

Что бы Вы пожелали команде SBS?

Д.Ж.: Любви, удачи, процветания. Кроме шуток - дальнейшего роста, а самое главное - интересных проектов, которые позволяют развиваться не только компании, но и всему коллективу, и каждому персонально. Прекрасно, когда эти проекты носят

прикладной характер. Это самые интересные проекты, быстрее всего их делаешь, быстрее учишься. Больше таких проектов!

Ваше любимое высказывание или цитата?

Д.Ж.: Мне очень нравится фраза из мотивационных программ: «Любой может стать любим». Это абсолютно точно, часто ее использую. И еще: «Всегда ставьте большие цели, в них легче попасть».



SBS Consulting

Россия, Москва
Проектируемый проезд № 4062, д.6 стр.2

T/F: +7 (495) 792-59-79
@: info@sbs-consulting.ru
www.sbs-consulting.ru